

## ABSTRACT

# L'intelligenza emotiva al lavoro. Assessment e training per valutare e potenziare lo stile di leadership e le abilità emotive dei manager nelle professioni socio-sanitarie

## I CONTRIBUTI

Amelia Manuti

Università "Aldo Moro" di Bari

Maria Luisa Giancaspro

Università "Aldo Moro" di Bari

Tiziana Lanciano

Università "Aldo Moro" di Bari

Fabiana Bruno

Università "Aldo Moro" di Bari

Abstract Management of change has become a strategic skill for organizations in the present turbulent scenario. To support human resources in overcoming their resistances and in defining appropriate coping strategies is a crucial process that the management is called to carry on as main agent of change. Moving from this evidence, the present action research has investigated in a longitudinal perspective managers' emotional skills, resistance to change and leadership style. The context is the healthcare sector. More specifically, 38 managers working in an Oncological Institute have been invited to assess their emotional skills, their leadership style and their resistance to change. Then they have been involved in a training session that lasted 3 months and after 8 months they have been called to reassess their skills. The MSCEIT was used to assess Emotional Intelligence (Italian version by Curci & D'Amico, 2011), Transformational Leadership was assessed through the scale developed by Rafferty and Griffin (2004) and resistance to change through the Italian version of the Oreg Scale (2003). Results and implications are discussed in the paper.

**Keywords:** EI, leadership, change, healthcare management

## L'intelligenza emotiva al lavoro. Assessment e training per valutare e potenziare lo stile di leadership e le abilità emotive dei manager nelle professioni socio-sanitarie<sup>1</sup>

Il concetto di Intelligenza Emotiva (IE) appare un affascinante approccio per studiare peculiarità individuali non riconducibili a tradizionali differenze cognitive o di personalità. Per IE si intende l'abilità di percepire, comprendere, usare e gestire le emozioni proprie ed altrui. Diverse ricerche mostrano come le persone emotivamente intelligenti siano a più basso rischio di sviluppare comportamenti devianti o antisociali, ricevano maggiore stima da parte dei pari, siano più presenti e supportivi di fronte alle difficoltà di un loro caro, abbiano relazioni soddisfacenti con il partner o persone dell'altro sesso, gestiscano meglio le situazioni emotivamente intense, riducendo lo stress e le intrusioni ad esse associate (Lopes, Salovey, Straus, 2003; Brackett et al., 2006). È evidente la centralità di questa abilità in tutti quei contesti in cui si interagisce con gli altri, come ad esempio l'ambito lavorativo, nel quale l'IE si rivela un fattore cruciale in relazione a diversi esiti dell'esperienza professionale, compresa la job performance (Cherniss, 2001; Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

Nello specifico del contesto lavorativo, diverse ricerche hanno sottolineato l'indubbia rilevanza del costrutto in relazione a diverse tipologie di organizzazioni (ad es. profit e no profit) ed a differenti target di lavoratori (giovani, adulti, a tempo determinato, liberi professionisti, dipendenti, con ruoli di supervisione e/o in ruoli esecutivi). Negli ultimi anni, infatti, numerose evidenze empiriche nazionali ed internazionali hanno mostrato correlazioni positive tra IE e performance lavorativa (Shaffer & Shaffer, 2005; Kerr, Garvin, Heaton & Boyle, 2006), gestione dello stress (Nikolau & Tsousis, 2002), prevenzione del burnout (Oginska-Bulik, 2005), difficoltà emotive nel gruppo di lavoro.

1 Questa ricerca è stata realizzata con il contributo della Fondazione Cassa di Risparmio di Puglia (Convenzione di ricerca con il Dipartimento di Scienze della Formazione, Psicologia, Comunicazione - Prot. 3506 del 9/07/2015)

ro (McCallin & Bamford, 2007), turnover e assenteismo (Jordan & Troth, 2011), comportamenti devianti, quali ad esempio workplace incivility e workplace bullying (Kirk, Schutte & Hine, 2011) motivazione (Carmeli, 2003) ed autoefficacia (Di Fabio & Palazzeschi, 2008). Alla luce di queste risultanze, dunque, riconoscere e comprendere le emozioni proprie e altrui nel contesto lavorativo consente di valutare gli eventi in modo adeguato, di prendere decisioni rapide ed efficaci, di fare scelte consapevoli in rapporto agli eventi della vita, e di riflettere adeguatamente su di esse e su cosa le ha causate. Saper gestire le emozioni, inoltre, consente di determinare l'intensità e la durata di una certa reazione emotiva, saper trasformare un'emozione in un'altra, saper superare stati conflittuali o di tensione motivandosi con idee, pensieri e obiettivi da raggiungere.

Tale riflessione appare ancora più rilevante se si considera la centralità dell'IE in relazione a figure strategiche nel contesto lavorativo come quelle dei manager, cui è affidato il compito di gestire e governare il contesto organizzativo in tutta la sua complessità. Secondo i più recenti modelli di leadership che definiscono tale funzione con l'aggettivo "trasformatore" (Rafferty & Griffin, 2004) al manager tuttavia non spetta solo il compito di controllare, pianificare e supervisionare il lavoro. Piuttosto il leader deve essere in grado di motivare e di ispirare i propri collaboratori, creare e supportare una vision aziendale condivisa che contribuisca a rafforzare il senso di identificazione e di appartenenza. La leadership, in questo senso, si configura come un processo di interazione sociale in cui la capacità del leader di influenzare il comportamento dei suoi followers può incidere fortemente i risultati di performance (Humphrey, 2002; Pirola-Merlo et al., 2002). La leadership, infatti, è un processo intrinsecamente emotivo, per cui i leader dapprima riconoscono gli stati emotivi dei collaboratori e poi si impegnano a gestirli (Humphrey, 2002). Pescosolido (2002) sostiene che i leader aumentino la solidarietà di gruppo attraverso la creazione di esperienze emotive condivise. A sua volta, la capacità dei leader di influenzare il clima emotivo del gruppo può incidere fortemente sulle prestazioni dei collaboratori (Humphrey, 2002).

L'IE quindi, rappresenta un fattore determinante per aumentare le capacità di efficacia relazionale di un individuo (George, 2000; Mayer et al., 2000b) e, come sottolinea la letteratura, è una componente determinante per una leadership efficace (Ashkanasy e Tse, 2000; Boal e Hooijberg, 2000; George, 2000). George (2000) sostiene che leader

emotivamente intelligenti possono promuovere l'efficienza a tutti i livelli delle organizzazioni. L'IE del leader svolge un importante ruolo nella qualità e l'efficacia delle interazioni sociali con gli altri individui (Casa, Aditya, 1996). Mayer et al. (2000a) hanno ipotizzato che dipendenti con alti livelli di IE sviluppano relazioni più efficaci e supportive nei confronti dei membri del loro team di lavoro. Salovey et al. (1999), inoltre, hanno riscontrato che gli individui con alti livelli di IE reagiscono in maniera più flessibile ai cambiamenti nel loro ambiente sociale e costruiscono reti di sostegno più solide. Infine, Mayer et al. (2000b) ha mostrato come un alto livello di IE potrebbe consentire ai leader di supportare con maggiore efficacia il gruppo di lavoro nella presa di decisione, nella gestione delle emergenze e dunque nel passaggio all'azione organizzativa.

Considerate queste premesse, dunque le risorse emotive dei manager svolgono un ruolo strategico all'interno delle organizzazioni. Il leader efficace oltre alle competenze tecniche e specialistiche deve pertanto possedere indubbie doti comunicative ed interpersonali, prima tra tutte l'IE come ampiamente confermato dalla letteratura sul tema (Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2001). Sono infatti queste abilità che garantiscono al leader innanzitutto di essere percepito come tale dai suoi collaboratori e dunque di guadagnare la credibilità necessaria affinché egli possa convogliare l'impegno dei singoli lavoratori verso gli obiettivi definiti dall'organizzazione.

## 1. Obiettivi e Ipotesi dello studio

Partendo da questo scenario, dunque, lo studio ha inteso indagare la relazione tra IE, stile di leadership e resistenza al cambiamento dei manager nel contesto socio-sanitario.

Questo obiettivo è stato declinato secondo una prospettiva longitudinale considerando i punteggi di auto-valutazione riportati dai manager all'avvio del progetto ed a distanza di circa 8 mesi dopo la partecipazione ad alcune sessioni di training costruite ad hoc dal gruppo di ricerca per potenziare le suddette abilità socio-emotive e manageriali oggetto della valutazione.

Questo obiettivo trova un solido fondamento nella letteratura scientifica che mostra come l'IE e gli stili di leadership trasformativa siano tra loro correlati (Kerr et al., 2006; Lebars & Zulaf, 2004; Gardner

& Stough, 2002; Barling et al., 2000). Ancora, lo stile di leadership trasformativa appare negativamente correlato alla resistenza al cambiamento (Oreg & Berson, 2011) ed alle intenzioni di turnover (Asiedu Gyensare, Anku-Tsedu, Aminu-Sanda & Adjei Okpoti, 2016).

In particolare, dunque, le ipotesi riguardano entrambi i tempi di raccolta dei dati.

Si ipotizza, infatti, che alti livelli di IE siano correlati con alti livelli di stile di leadership trasformativa (H1) e bassi di resistenza al cambiamento (H2). Questo trend si ipotizza possa essere ancora più forte dopo il training dei manager (H3). Più in dettaglio, ci si attende un incremento dei punteggi di auto-valutazione relativamente all'IE e alla leadership ed un decremento della percezione che i manager hanno della loro resistenza al cambiamento.

## 2 Metodo

### 2.1 Partecipanti

Il contesto prescelto è quello delle organizzazioni socio-sanitarie, sistemi particolarmente complessi da governare soprattutto in relazione alla loro natura di servizi orientati alla persona. Nello specifico, la sperimentazione si è svolta presso un IRCCS con sede nella Regione Puglia.

L'organizzazione in forma apicale è rappresentata dalla Direzione Generale dalla quale dipendono la Direzione Sanitaria e Amministrativa che includono l'area medica, l'area chirurgica, l'area dei servizi, l'area della gestione e la Direzione Scientifica per la coordinazione delle attività di ricerca oncologica. Ad ogni singola area appartengono strutture complesse, semplici o dipartimentali.

Le prime sono strutture organizzative che esercitano funzioni di rilievo nel supporto alla direzione aziendale e riguardano attività prioritariamente connesse con la pianificazione e con la crescita organizzativa dell'Azienda. Le strutture semplici sono articolazioni di una struttura complessa e dipendono da un punto di vista organizzativo-funzionale dal direttore della struttura complessa alla quale afferiscono. Le strutture semplici dipartimentali dipendono direttamente dal proprio dipartimento, mantenendo quindi la loro autonomia e responsabilità.

Le figure professionali appartenenti ad ogni struttura si dividono in Dirigenza Medica, Dirigenza Sanitaria (biologi, fisici e farmacisti), Di-

rigenza Amministrativa, Dirigenza Professionale (avvocati, ingegneri) e Comparto Amministrativo, Tecnico e Sanitario.

I partecipanti alla ricerca sono i manager socio-sanitari in servizio presso questa organizzazione. Vista la natura longitudinale della ricerca, il gruppo di partecipanti ha subito alcune variazioni nella composizione tra le due sessioni di raccolta dati.

Più in dettaglio, il gruppo all'avvio del progetto (T0) è composto da 38 medici (60,5% uomini, 39,5% donne) e 32 medici (59,4% uomini, 40,6% donne) dopo la partecipazione al training (T1). L'età media al T0 è pari a 57,78 anni (d.s. 3,84) mentre al T1 è 58,29 anni (d.s. 3,83). L'anzianità di servizio dei manager è pari a 11,47 anni (d.s. 10,80) al T0 e 14,02 (d.s. 13,34) al T1. In media al T0 i loro team di lavoro sono composti da 17 persone (d.s. 33,09) e al T1 da 13 persone (d.s. 11,99). Il 40,54 % dei partecipanti al T0 è dirigente in struttura semplice o dipartimentale, l'altra metà è caposala (29,73%) o dirigente di struttura complessa (24,32%). Al T1, la maggior parte dei manager è dirigente di struttura semplice o semplice dipartimentale (34,4%), e i restanti sono equamente suddivisi tra direttori di struttura complessa e caposala (28,1%).

## 2.2 Strumenti

Lo strumento utilizzato per la raccolta dati è stato un questionario strutturato composto di una scheda socio-anagrafica e delle variabili oggetto di analisi. Al T0 ed al T1 ai partecipanti sono stati consegnati i questionari che sono stati compilati individualmente in forma anonima.

In particolare, il questionario ha compreso le seguenti variabili e misure:

### **A - IE**

Per misurare l'IE secondo il modello delle abilità, è stato somministrato il Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT; Mayer Salovey, Caruso, 2002) nella sua versione italiana (D'Amico, Curci, 2011; Curci, D'Amico, 2011). Il MSCEIT è un test di performance, composto da 141 item e fornisce un punteggio totale di IE, un punteggio sulle due Aree (Esperienziale e Strategica), un punteggio sui quattro rami (Percezione, Uso, Comprensione e Gestione delle emozioni), e un punteggio sugli otto compiti (Volti, Immagini, Facilitazio-

ne, Sensazione, Cambiamento, Miscele, Gestione emotiva, Relazioni emotive). Per il presente studio sono stati considerati solo il punteggio totale e il punteggio dei 4 rami:

- a) *Percezione delle emozioni*: il punteggio indica il grado in cui gli individui possono identificare, esprimere ed etichettare un'emozione in volti ed immagini;
- b) *Uso delle emozioni*: il punteggio indica il grado in cui gli individui possono usare le proprie emozioni per migliorare il ragionamento, il *problem solving* e il pensiero creativo;
- c) *Comprensione delle emozioni*: il punteggio indica in che misura gli individui comprendono la complessità dei significati emozionali, i cambiamenti di emozioni, e le situazioni emozionali;
- d) *Gestione delle emozioni*: il punteggio indica in che misura gli individui sono abili a gestire e regolare le emozioni proprie e altrui.

### ***B- Leadership trasformativale***

Questa variabile è stata misurata attraverso la Transformational Leadership Scale (Rafferty & Griffin, 2004). Lo strumento si compone di 15 items che attengono a cinque dimensioni che caratterizzano questo specifico stile di leadership orientato alla valorizzazione dei propri collaboratori. Nello specifico le dimensioni della leadership trasformativale sono: vision, stimolazione intellettuale, comunicazione ispirazionale, leadership supportiva e riconoscimento personale. Per ciascun item si chiede ai partecipanti di esprimere il proprio accordo/disaccordo utilizzando una scala a 5 passi (es. "So esattamente quale è la direzione verso cui stiamo andando"). La scala indica un elevato grado di affidabilità (alfa di Cronbach = .91).

### ***C- Resistenza al cambiamento***

Questa variabile indica le strategie utilizzate dagli individui per resistere ai cambiamenti. Lo strumento utilizzato è la scala di resistenza al cambiamento elaborata da Oreg (2003) e validata in italiano da Bobbio et al., (2008). Essa si compone di 18 items connessi a quattro dimensioni: ricerca di routine, reazioni emozionali, visione a breve termine, rigidità cognitiva. Ai partecipanti è stato chiesto di esprimere il proprio accordo/disaccordo con ciascuna affermazione utilizzando una scala a 5 passi (es. "In genere considero i cambiamenti una cosa negativa"). L'alfa di Cronbach rivela un buon grado di affidabilità dello strumento ( $\alpha = .80$ ).

### 3. Procedura

Al fine di soddisfare gli obiettivi dello studio, la ricerca-intervento, commissionata sulla base dell'esigenza dell'Istituto di supportare i propri manager in una difficile fase di sviluppo organizzativo, si è articolata in tre momenti:

1. *Auto-valutazione/etero-valutazione delle competenze dei manager (T0)*

In questa fase sono stati rilevati i livelli di IE, la percezione del proprio stile di leadership e la resistenza al cambiamento dei manager attraverso la somministrazione di misure strutturate.

2. *Training*

In questa fase, i manager sono stati coinvolti in un percorso di training espletato nell'arco di circa tre mesi e strutturato in cinque incontri della durata di 3 ore ciascuno per un totale di 15 ore. Vista la numerosità del gruppo di partecipanti, per motivi organizzativi e di gestione dell'aula, le sessioni di training si sono svolte in parallelo in tre sottogruppi di 8-10 persone ciascuno. Ogni incontro è stato centrato su una dimensione di competenza saliente ai fini del progetto. In particolare, i temi approfonditi sono stati: la consapevolezza di sé, la comunicazione, l'empatia, la leadership, la gestione del cambiamento in un'ottica di sviluppo organizzativo. Tale percorso ha inteso offrire uno spazio di riflessione circa la rilevanza delle competenze socio-interpersonali nella gestione del proprio ruolo manageriale. Utilizzando la metodologia dell'action learning ciascun incontro ha previsto una prima fase di formazione frontale della durata di circa 30 minuti ed una seconda fase esperienziale e laboratoriale in cui, attraverso casi di studio ed auto-casi provenienti dall'esperienza professionale dei partecipanti, sono stati messi a fuoco punti di forza e di debolezza dei manager in relazione a tali competenze in un'ottica riflessiva e consapevole. Infine, i partecipanti sono stati invitati a riflettere sulla necessità di utilizzare tali competenze per potenziare l'empowerment dei collaboratori e realizzare un modello di cambiamento e sviluppo organizzativo in linea con le esigenze dell'azienda ospedaliera.

3. *Auto-valutazione/etero-valutazione delle competenze dei manager (T1)*

Circa otto mesi dopo la conclusione del training, è stata effettuata una nuova rilevazione dei dati raccolti al T0 sui manager che hanno partecipato alla formazione.



*Analisi dei dati*

Per analizzare i dati raccolti attraverso il questionario sopra illustrato, con l'ausilio del Software di analisi dei dati SPSS 18, sono state condotte innanzitutto analisi di correlazione bivariata tra le dimensioni di competenza dei manager prima e dopo il training. Infine, per verificare l'eventuale effetto del training sull'auto-valutazione delle competenze dei manager, è stato effettuato un t test per campioni appaiati che ha permesso di confrontare i punteggi medi registrati in relazione alle misure oggetto dell'indagine nei due tempi di rilevazione.

**4. Risultati***Analisi correlazionali*

L'analisi delle correlazioni condotte tra le dimensioni dell'IE e quelle della leadership trasformativa e della resistenza al cambiamento rilevate al T0, prima del training, ed al T1, dopo il training, mostrano parziali conferme alle H1, H2.

In particolare, le due ipotesi riguardano la relazione tra dimensioni dell'IE, della leadership trasformativa e della resistenza al cambiamento. Risultati parzialmente in linea con le attese si registrano soprattutto al T1, ovvero dopo le sessioni di training.

In particolare, la dimensione "percezione delle emozioni" correla negativamente con la dimensione "comunicazione ispirazionale" della leadership trasformativa (vedi Tab.1). Questa dimensione dell'IE riguarda la capacità di percepire ed esprimere le proprie emozioni, di identificare l'emozione all'interno dei propri stati fisici e psicologici, di discriminare tra un'adeguata ed una inadeguata espressione delle emozioni, ma anche di riconoscere le emozioni nelle espressioni facciali e posturali altrui. La comunicazione ispirazionale si riferisce, invece, all'abilità del leader di usare strategicamente la comunicazione per gestire ed orientare le emozioni dei propri collaboratori in vista di specifici obiettivi organizzativi. Dunque, il risultato indica che al crescere dell'abilità di percepire le emozioni decresce la percezione di competenza in relazione alla comunicazione con i propri collaboratori.

Per quanto concerne la relazione tra IE e resistenza al cambiamento si registra una relazione negativa tra la gestione delle emozioni e la

ricerca della routine (vedi Tab.1) e la visione a breve termine (vedi Tab.1). La gestione delle emozioni è quella componente dell'IE riferita alla capacità di monitorare e discriminare accuratamente le emozioni, potenziarle, contenerle o modificarle, e utilizzare strategie per regolarle. I manager che riportano alti punteggi in questa dimensione sono meno resistenti al cambiamento, soprattutto si mostrano meno propensi ad adottare schemi di comportamento abitudinari e dunque ad assumere una visione di breve termine rispetto all'evoluzione degli eventi della vita organizzativa. In generale, la resistenza al cambiamento come fattore unico correla negativamente con la dimensione di gestione delle emozioni (vedi Tab.1).

		Percezione delle Emozioni - IE	Uso delle Emozioni - IE	Comprensione delle Emozioni - IE	Gestione delle Emozioni - IE	IE
Ricerca della routine – RC	T0	-.176	.228	.228	-.047	.044
	T1	-.032	.041	.120	<b>-.414*</b>	-.052
Reazioni emozionali – RC	T0	-.136	.202	.146	-.151	.005
	T1	-.002	.145	.179	-.249	.051
Visione a breve termine – RC	T0	-.094	.116	-.051	-.203	-.077
	T1	-.219	-.067	-.110	<b>-.520**</b>	-.256
Rigidità cognitiva – RC	T0	.219	.305	-.044	-.121	.194
	T1	-.043	-.049	-.198	.334	-.152
RC	T0	-.075	.291	.105	-.180	.053
	T1	-.080	.036	-.024	<b>-.427*</b>	-.101
Vision – LT	T0	-.106	.031	-.105	.157	-.038
	T1	-.273	-.061	.014	-.050	-.156
Comunicazione ispirazionale – LT	T0	-.026	-.133	-.209	.036	-.089
	T1	<b>-.407*</b>	-.113	-.141	-.196	-.304
Stimolazione intellettuale – LT	T0	.224	.007	.084	.105	.181
	T1	-.173	-.034	.000	-.056	-.104
Leadership supportiva – LT	T0	-.065	.068	-.289	-.099	-.123
	T1	-.001	.006	.094	.130	.049
Riconoscimento personale – LT	T0	.277	.114	-.041	-.030	.178
	T1	-.082	-.106	-.162	.102	-.098
LT	T0	.093	.014	-.176	.028	.011
	T1	-.251	-.076	-.042	-.028	-.161

Tabella 1 – Correlazioni di Pearson tra le misure di IE, resistenza al cambiamento e leadership trasformazionale, al T0 e T1.

IE = Intelligenza Emotiva; RC = Resistenza al cambiamento; LT = Leadership trasformazionale

\*p=.05; \*\* p=.01

*T Test per campioni appaiati*

Al fine di indagare in maniera più approfondita l'effetto del training sull'auto-valutazione dell'IE, della leadership trasformativa e della resistenza al cambiamento dei manager (H3) è stato utilizzato il t-test per campioni appaiati, confrontando i punteggi medi, rilevati nelle dimensioni di interesse, prima e dopo il training.

Il confronto tra punteggi medi dei manager mostra parziali conferme all'ipotesi di un effetto del training. Considerata la numerosità esigua del campione, che nel T1 si è ulteriormente assottigliata, in linea generale i punteggi tendono a modificarsi nella direzione attesa, ovvero quella di un potenziamento della consapevolezza circa le proprie risorse socio-interpersonali. Si registra, infatti, un punteggio medio più alto dopo il training soprattutto per le dimensioni relative alla resistenza al cambiamento. Diverso il caso della leadership trasformativa e delle dimensioni del MSCEIT. In riferimento, alla leadership si registra un abbassamento dei punteggi per tutte le dimensioni tranne che per la vision e per la comunicazione ispirazionale. Dopo il training, i manager potrebbero aver preso consapevolezza della difficoltà intrinseca al lavoro di gestione del gruppo e dunque aver percepito in maniera più nitida le proprie competenze di guida e motivazione dei collaboratori.

Per quanto riguarda il MSCEIT tutti i punteggi al T1 sono leggermente più bassi che al T0. In questo caso, il t test si rivela significativo in relazione al ramo relativo all'uso delle emozioni che tuttavia decresce dopo il training (vedi Tab. 2).

	T-test (gdl)	T0		T1	
		Media	d.s.	Media	d.s.
RC - Ricerca routine - RC	-.752 (31)	1.9	.556	1.99	.607
Reazioni emozionali - RC	.52 (31)	2.3	.736	2.24	.755
Visione a breve termine - RC	1.19 (31)	2.06	.580	1.9	.607
Rigidità cognitiva - RC	.691 (31)	2.83	.608	2.76	.540
RC	.581 (31)	2.28	.451	2.22	.542
Vision - LT	-.845 (31)	3.31	.316	3.38	.314
Comunicazione ispirazionale - LT	-.201 (31)	4.35	.528	4.38	.620
Stimolazione intellettuale - LT	.473 (31)	4.28	.489	4.21	.659
Leadership supportiva - LT	.421 (31)	4.22	.571	4.18	.628
Riconoscimento personale - LT	1.935 (31)	4.84	.267	4.7	.469
Punteggio Totale - LT	.471 (31)	4.2	.273	4.17	.420
Percezione delle emozioni - LT	.37 (28)	0.557	.101	0.549	.104
<b>Uso delle emozioni – IE</b>	<b>2.328* (28)</b>	<b>0.445</b>	<b>.073</b>	<b>0.415</b>	<b>.089</b>
Comprensione delle emozioni - IE	.329 (28)	0.4	.058	0.397	.052
Gestione delle Emozioni - IE	.233 (28)	0.326	.050	0.324	.045
IE	1.409 (28)	0.432	.048	0.421	.057

Tabella 2 – Effetto training sulle dimensioni di IE, resistenza al cambiamento e leadership trasformazionale

Questo risultato, a prima vista contro-intuitivo, potrebbe essere legato alla maggiore consapevolezza della rilevanza di questa dimensione della competenza professionale a seguito del training e, dunque, di una autovalutazione più critica della stessa. In sintesi, il training, fondato per la maggior parte su metodologie esperienziali e su auto-casi, potrebbe aver consentito di rileggere gli eventi della vita organizzativa ed i cambiamenti in atto, in un'ottica propositiva facendo leva sulle risorse cognitive ed emozionali dei manager.

## Discussione e Conclusione

L'obiettivo di questa ricerca-intervento è stato quello di verificare se ed in che misura l'IE dei manager socio-sanitari potesse essere correlata con la percezione del proprio stile di leadership e con la capacità di gestire il cambiamento organizzativo nel quadro di uno scenario organizzativo segnato da profondi cambiamenti strutturali.

In particolare, lo studio ha adottato un'ottica longitudinale seguendo i manager di un IRCSS prima e dopo alcune sessioni di training costruite ad hoc dal gruppo di ricerca in accordo con il management dell'Istituto e centrate sulle abilità socio-interpersonali considerate prioritarie nella gestione efficace della performance e del cambiamento organizzativo in atto.

Muovendo da queste riflessioni, lo studio, pur nei limiti di una ricerca-intervento a carattere longitudinale, condotta in un contesto lavorativo molto particolare per caratteristiche intrinseche e tipologie di attività, mostra alcuni interessanti risultati che incoraggiano ulteriori esplorazioni future in questa direzione.

Le ipotesi di una relazione tra stile di leadership percepito ed IE e tra resistenza al cambiamento e IE nei manager trovano parziali conferme.

In particolare, soltanto dopo la partecipazione al training, si registrano correlazioni negative tra la percezione delle emozioni e la comunicazione ispirazionale, quale dimensione pregnante della leadership trasformazionale, e tra la gestione delle emozioni e la visione a breve termine e la ricerca della routine, quali componenti della resistenza al cambiamento. Nel caso della resistenza al cambiamento le relazioni con l'IE seguono la direzione delle ipotesi. Questo studio ha, infatti, confermato che al crescere delle capacità dei manager di gestire efficacemente le proprie e le altrui emozioni in un'ottica di crescita personale, diminuisce la resistenza al cambiamento, frutto di una valutazione negativa del cambiamento stesso e degli effetti che esso potrebbe avere sulle prassi lavorative quotidiane.

In particolare, appare interessante come tale dimensione dell'IE sia direttamente correlata a più bassi livelli di rigidità cognitiva, ovvero la tendenza a non cambiare la propria opinione e le proprie credenze, e a una riduzione della tendenza a focalizzarsi sugli effetti negativi di un cambiamento, piuttosto che sui potenziali benefici futuri derivanti da esso. Tale dato appare particolarmente interessante in quanto suggerisce la necessità dei manager di lavorare sulle proprie capacità di gestire e regolare le emozioni proprie e altrui per giungere a stati d'animo adattivi e rinforzanti (Salovey et al., 1999).

Quanto più la gestione delle emozioni di manager si fonderà sulla capacità di monitorare e discriminare accuratamente le emozioni, ma anche di impegnarsi a potenziarle, a contenerle e/o a modificarle, tanto più i manager impareranno a utilizzare strategie per regolare le

emozioni valutandone l'efficacia rispetto ai compiti lavorativi, alle relazioni con colleghi e collaboratori ed al contesto organizzativo, e tanto meno si mostreranno resistenti al cambiamento.

Diverso il caso della relazione negativa tra l'abilità nel percepire le emozioni proprie e altrui e la comunicazione ispirazionale intesa come capacità di essere una guida forte e carismatica in grado di motivare i propri collaboratori.

Al crescere della consapevolezza dei manager circa la capacità di percepire le proprie emozioni e di mettersi nei panni degli altri, decresce la percezione di essere in grado di ispirare i followers attraverso l'esempio e di mantenere alti i livelli di motivazione e commitment verso l'organizzazione. Questo dato potrebbe essere ricondotto, come si è detto in precedenza, alla presa di consapevolezza da parte dei manager a seguito del training della difficoltà intrinseca al compito di gestione delle persone e, di conseguenza, al riconoscimento di un limite nell'interpretazione del proprio ruolo. Similmente, decresce dopo il training la percezione della propria capacità di usare le emozioni nel contesto sociale in relazione a specifiche finalità.

Va rimarcato in questo caso che non tutti i manager coinvolti hanno la stessa anzianità di servizio nell'IRCCS e non tutti svolgono un ruolo di coordinamento dallo stesso numero di anni. Questo dato potrebbe aver inciso sulla percezione dei manager di essere in grado di guidare efficacemente il gruppo di lavoro, di essere abili nella lettura e percezione delle emozioni dei collaboratori e di riuscire a trasferire il progetto culturale dell'organizzazione.

In definitiva, a fronte delle difficoltà connesse a questa fase della ricerca, che ha visto assottigliarsi notevolmente il gruppo dei partecipanti in funzione del grande impegno richiesto loro a latere degli impegni di lavoro dei manager, il confronto tra il T0 ed il T1 mostra come la formazione abbia fornito ai partecipanti la possibilità di riflettere su dimensioni della prestazione lavorativa sino ad allora probabilmente considerate implicite nel ruolo ma che tuttavia si sono mostrate cruciali. Di qui, a nostro parere, un generale peggioramento delle abilità connesse all'IE ed alcune relazioni inattese con lo stile di leadership e con la resistenza al cambiamento.

Più nello specifico, la direzione inversa dei risultati circa l'IE al T1 potrebbe essere spiegata alla luce del processo di presa di consapevolezza attivata durante il training che alla luce dell'acquisizione di una serie di strumenti teorici e metodologici ha consentito ai manager di

rileggere le proprie esperienze di lavoro, e dunque di fornire valutazioni più obiettive e realistiche, evidenziando in modo più onesto e critico i propri punti di debolezza. Durante il percorso di training, infatti, è emersa in modo netto la grande necessità manifestata dai manager di migliorare le proprie capacità di gestione dei collaboratori al fine di aumentarne la disponibilità e la motivazione e di stimolarne la collaborazione.

Lamentando una esigua attenzione allo sviluppo di tali competenze strategiche per i ruoli da loro ricoperti anche da parte della dirigenza, molti dei manager coinvolti hanno, dunque, utilizzato i momenti formativi in modo costruttivo, nella logica dell'acquisizione di risorse e strumenti finalizzati a un miglioramento dei processi e delle relazioni.

In conclusione, i risultati dello studio confermano la rilevanza delle dimensioni soft della competenza professionale, specie per ruoli manageriali di coordinamento di risorse e gruppi di lavoro. Nello specifico del contesto indagato, essere un buon medico o un bravo caposala non coincide esclusivamente con la preparazione e le abilità tecniche.

Al contrario, deriva dalla capacità di sviluppare importanti meta-competenze, quali la comunicazione, l'empatia, la flessibilità cognitiva e comportamentale e la leadership, strettamente correlate alla performance ed alla soddisfazione come mostrato in questa ricerca.

Ne deriva la conferma del ruolo strategico della formazione intesa quale spazio privilegiato per "allenare" ed affinare queste meta-competenze, imparare a leggere punti di forza e di debolezza del proprio comportamento organizzativo e mettere a punto concreti piani di miglioramento individuale ed organizzativo.

## Riferimenti bibliografici

- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 221-235). Westport, CT: Quorum Books/Greenwood
- Asiedu Gyensare, M., Anku-Tsedee, O., Aminu-Sanda, M., & Adjei Okpoti, C., (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12, 3, 243-266
- Barling, J., Slater, F., Kelloway, K., (2000) Transformational leadership and

- emotional intelligence: an exploratory study, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 Issue: 3, pp.157-161
- Boal, K., & Hooijberg, R., (2000). Strategic leadership research: Moving on, *The Leadership Quarterly*, 11, 4, 515-549
- Bobbio, A., Manganelli, A.M., & Filippini, V., (2008). La resistenza al cambiamento. Validità della versione italiana della scala di Oreg (2003). *Ricerche di Psicologia*, 4, 7-30
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 4, 780-795.
- Carmeli, A., (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers, *Journal of Managerial Psychology*, 18: 8, 788-813
- Cherniss, C., (2001). Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness. In C. Cherniss and D. Goleman (Eds). *The Emotionally Intelligent Workplace. How to select for, measure, improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations* (pp.3-13). Jossey Bass: San Francisco
- Curci A., D'Amico A. (2011). *Taratura italiana del Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Firenze: O.S.
- Di Fabio, A.M., & Palazzeschi, L., (2008). Emotional intelligence and self-efficacy in a sample of Italian high school teachers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36, 3, 315-326
- Gardner, L., & Stough, C., (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 2, 68-78
- George, J., (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence, *Human Relations*, 53(8): 1027-1055
- House, R.J., & Aditya, R.N. (1996), The social scientific study of leadership: quo vadis, *Journal of Management*, 23, 3, 409-43
- Humphrey, R., (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly* 13, 493-504
- Jordan, P., & Troth, A., (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction, *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 3, 260-280
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E., (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 4, 265-279
- Kirk, B., Schutte, N., & Hine, D., (2011). The Effect of an Expressive-Writing Intervention for Employees on Emotional Self-Efficacy, Emotional Intelligence, Affect, and Workplace Incivility, *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 1, 179-195



- Lebans, W., & Zulaf, C., (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles, *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 7, 554-564,
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000a). Models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (ed.): *Handbook of human intelligence* (pp. 396-420). New York: Cambridge University Press.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Salovey, P. (2000b), Emotional intelligence as Zeitgeist, a personality, and as a mental ability. In R., Bar-On and J.D.A., Parker, (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace*, Jossey-Bass/Wiley, New York, NY.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT).Version 2.0.Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- McCallin, A., & Bamford, A., (2007). Interdisciplinary teamwork: is the influence of emotional intelligence fully appreciated? *Journal of Nursing Management*, 15, 4, 386-391
- Nikolau, I., & Tsausis, I., (2002). Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, 4, 327-342
- Oginska-Bulik, N., (2005). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational Stress and health outcomes in human Service workers, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*,18, 2, 167-175
- Oreg, S., & Berson, Y., (2011). Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style, *Personnel Psychology*, 64, 3, 627-659
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, 680-693
- Palmer, B., & Stough, C. (2001), *Workplace SUEIT: Swinburne University Emotional Intelligence Test – Descriptive Report*, Organisational Psychology Research Unit: Swinburne University, Hawthorn.
- Pescosolido, A.T. (2002), Emergent leaders as managers of group emotion, *The Leadership Quarterly*, 13, 583-99.
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L. & Hirst, G. (2002), How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *The Leadership Quarterly*, 13, 561-581.
- Rafferty, A., & Griffin, M., (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 329-354
- Salovey, P., Bedell, B., Detweiler, J.B. and Mayer, J.D. (1999). Coping intelligently: emotional intelligence and the coping process, in Snyder, C.R.

- (Ed.), *Coping: The Psychology of What Works* (pp.141-164), Oxford University press, New York.
- Shaffer, R., & Shaffer, M., (2005). Emotional Intelligence Abilities, Personality and Workplace Performance. *Academy of Management Proceedings*, 1, M1-M6
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R., (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review, *Applied Psychology*, 53, 3, 371-399